

OKUL MÜDÜRLERİ İÇİN GELİŞTİRİLEN LİDERLİK STANDARTLARI VE BU STANDARTLARLA İLGİLİ TÜRK EĞİTİMCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

***Prof.Dr. Ali İlker Gümüşeli**

Bu sunumda yirmibirinci yüzyılda meydana gelen ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler ve bu gelişmelerin eğitim örgütleri ve yöneticileri üzerindeki etkilerinden bahsedilerek, son yıllarda eğitim yöneticileri için geliştirilen liderlik standartları kısaca açıklanacaktır. Yine bu kapsamda, sözkonusu liderlik standartlarının Türk eğitimcileri tarafından hangi düzeyde kabul gördüğüne ilişkin yapılmış olan bir araştırmanın özeti verilecektir.

Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin çalışmaların geçmişi çok eski olmasa da, bu alanda son 20-30 yılda yapılan çalışmalarla çok önemli bulgular elde edilmiştir. Bu bulguların ışığında okul yönetimi ve liderliği artık kendisine özgü ilkeleri, kuralları ve uygulamaları olan bir bilim alanı olma yolunda hızla ilerlemektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda okul yöneticiliği ile ilgili yeterlik alanları ve liderlik davranışlarına ilişkin birçok tanımlama yapılmıştır. Ancak bu tanımlamalara rağmen yine de çağdaş okul müdürünün sahip olması gereken temel liderlik alanları konusunda tam bir görüş birliğine varıldığı söylenemez. Bununla birlikte, günümüzdeki hızlı sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik dönüşümlerin etkisiyle okul müdürlüğünün geçmiş yıllara oranla daha karmaşık bir duruma geldiği, yeni koşulların okul müdürlerinin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmalarını zorunlu hale getirdiği konusunda bilim adamları ve uygulamacılar arasında güçlü bir görüş birliği oluşmuştur.

Okul Müdürlerinin değişen dünya koşullarına cevap verecek liderlik yeterlikleri neler olmalıdır ? Bu konuda geliştirilmiş standartlar var mıdır varsa nelerdir? Bu sorulara cevap vermeden önce önce yirmibirinci yüzyılda okul çevrelerinde meydana gelen ekonomik, sosyal ve politik değişme ve gelişmeleri özetlemek yararlı olacaktır. (Murphy, 1998).

Okulların Hizmet Çevrelerindeki Değişiklikler

Hepimizin bildiği gibi, İçinde bulunduğumuz yüzyıla damgasını vuran değişimlerden birisi ekonomik yapıda meydana gelmiştir. Bu yapısal değişimin en çarpıcı görünüşleri, küreselleşme, kitle üretiminden birim üretime yönelme, bilgi iletişim teknolojisinin yaygın bir biçimde kullanılması, başarı için gerekli olan yeterliklerde artış ve pazarlama hizmetlerinin ön plana çıkması olmuştur. Bu değişimler bir yandan ekonomik yapıların değişimine yol açarken, diğer yandan da dikkatleri kamu sektörü üzerine çekmiştir. Bu süreçte özellikle verimsiz kamu örgütleri eleştirilerin sürekli hedefi haline gelmiş, kamunun ekonomik alandaki gücün önemli ölçüde azalmış, bunun yerine özel sektör, yerel örgütler ve kuruluşların ekonomik etkinliklerde ön plana çıkmıştır. Mal ve hizmet üreten diğer sektörler kadar olmasa da, bu değişme ve gelişmeler hiç kuşkusuz eğitim sistemleri de önemli ölçüde etkilemiştir ve etkilemeye de devam etmektedir.

Okulların çevrelerinde yaşanan önemli bir değişim de politik alanlarda yaşanmaktadır. Bu alandaki en ilgi çekici gelişme ise halkın eğitim beklentilerini karşılamaktan giderek uzaklaşan politik kuruluşlara ve bunların üyelerine olan güvenin azalması olmuştur. Hükümetler halkın yükselen eleştirilerine cevap verebilmek için, eğitimde kalitenin yükseltilmesine yönelik çalışmaları başlatması ve bu konuda biçimsel de olsa birtakım düzenlemelere gitmesi de halkın politik kurumlara olan güvenini sağlamaya yetmemiştir.

***Y.T.Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi**

Hükümetlerin ve onları oluşturan politik güçlerin eğitim sorununa çözüm bulmaktaki başarısızlıkları, çeşitli kuruluşları kendi okullarını kurmaya, yerel kuruluşlar ve özel sektörü okulculukta daha fazla yer almaya zorlamaktadır. Diğer yandan velilerin geçmişe oranla daha bilinçli olmaları ve sivil toplum kuruluşlarının eğitimin finansmanına giderek daha fazla katılmak zorunda kalmaları, kişi ve grupların eğitim sistemi ve okullar üzerindeki baskılarını her geçen gün daha da güçlendirmektedir.

Çağımızda eğitim örgütlerinin çevrelerinde meydana gelen üçüncü tür değişim de sosyal yapı da olmaktadır. Bireyleri ortak amaçlara yöneltme ve paylaşılan değerler ağı oluşturmada bütünleştirici bir mekanizma görevi gören güçlü toplumsal kültürler; ekonomik ve politik yapıdaki değişimler, hızlı ve çarpık kentleşmenin etkisiyle giderek bozulmakta ve bütünleştirici rolünden uzaklaşmaktadır. Bu sosyal yapı değişikliğine paralel bir biçimde, kendilerine sunulan kamu hizmetlerinin yetersizliğinden şikayetçi olan alt grupların sayıları da her geçen gün çoğalmaktadır. Diğer yandan özellikle büyük kentlerde işsizlik, yoksulluk, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, suç işleme, yetersiz beslenme ve kötü sağlık koşulları gibi olumsuz yaşam koşulları ile mücadele etmek zorunda kalan gençlerin oranında önemli ölçüde artışlar görülmektedir (Murphy, 1998). Sosyal yapıda meydana gelen bu değişim ve gelişmeler, okul yöneticilerini, okul sınırları dışındaki çevrenin sorunlarına da duyarlı olmasını zorunlu hale getirmektedir.

Çevresel Değişimlerin Eğitim Örgütlerine Etkileri Neler Olmuştur?

Yukarıda önemli yönleri ile özetlenmeye çalışılan bu değişimler, okulların örgüt ve yönetim yapılarını da etkilemiş ve etkilemeye de devam etmektedir. Bu değişim ve gelişmelerin sonucunda geçmişin klasik örgüt ve yönetim ilkeleri ile yapılaştırılan ve yönetilen okulların artık bu yeni koşullara cevap vermesi olanaksız duruma gelmiştir. Bu nedenle birçok ülkede bilim adamları ve uygulamacılar mevcut bürokratik okul yapılarının özellikle kamu eğitiminin sorunlarını çözmede yetersiz kaldığını ileri sürmektedir. Hatta var olan örgüt ve yönetim yapılarının öğrenmeye engel olduğu, yirmibirinci yüzyıla damgasını vuran endüstri sonrası ya da diğer bir deyimle bilgi toplumunda yaşayan öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayacak esneklik ve yeterlikte olmadığı giderek daha yüksek sesle dile getirilmektedir. (Murphy, 1998). Bu eleştiriler eğitim yöneticileri ile bilim adamlarını yeni değerler ve ilkelerle tutarlı olacak alternatif okul yönetimi biçimlerinin araştırılmasına yöneltmiştir. Bu araştırmalar sonucunda bürokratik işleymen çok, etkililiğe dönük çalışan ve akademik programların yanında, sosyal gelişimi sağlayıcı etkinliklere önem veren okul yapıları ortaya çıkmıştır. Bu yeni yapılaşma ile birlikte birçok yerde uzun yıllardan bu yana varlığını devam ettiren hiyerarşik örgüt yapıları yerlerini, daha demokratik ilişkilere dayalı, öğrenmeye açık ve kendilerini sürekli yenileyebilen, profesyonelce denetlenen, merkeziyetçilikten uzak örgüt yapılarına bırakmıştır.

Yine ekonomik, sosyal ve politik gelişmelerin okul çevre ilişkileri üzerinde de önemli etkileri olmuştur. Özellikle ekonomik ve politik değişimlerle birlikte devletin okullar üzerindeki ağırlığının giderek azalması, okulları çevredeki ekonomik ve yerel güçler ile ailelerin istek ve beklentilerine karşı daha duyarlı olmaya zorlamıştır.

Ailelerin ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının okulların finansmanında giderek daha fazla pay sahibi olmaları, aynı zamanda okullara daha fazla müdahale etme hakkını kendilerinde görmelerine yol açmıştır. Bu durum okulların velilerle, ekonomik ve yerel örgütlerle daha sıkı işbirliği içerisinde olmasını, okuldaki kararlara onların katılımını sağlamasını da beraberinde getirmiştir. Kuşkusuz bu gelişmelerde velilerin okula yönelik bakış açılarının değişmesinin de önemli payı olmuştur. Artık veliler kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlamışlardır. Bunun için de çocuklarına okul

seçimi, okul yönetimine katılma, çocuklarının eğitime yardımcı olma, okul toplumuna katılma vb. gibi konulara ilgi göstermeye ve bu konuda rol üstlenmeye daha fazla çaba göstermektedirler. Tabi ki bu anlayış değişikliği bir yandan da geleneksel okul-ev, okul-toplum, veli- öğretmen ilişkilerinin sınırlarının bozulmasına yol açmıştır. Buna bağlı olarak da eski ilişkiler yeniden gözden geçirilerek daha esnek, katılımcı, etkililiği esas alacak biçimde çok yönlü etkileşime olanak veren modeller geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Hiç kuşkusuz tüm bu değişme ve gelişmeler okul müdürlerinin de değişmesini, çağın gereklerine uygun liderlik yeterlikleri ile donatılmalarını zorunlu duruma getirmiştir.

Çağımızın Okullarını Yönetecek Okul Müdürlerinin Sahip Olmaları Gereken Liderlik Yeterlikleri Neler olmalıdır?

Buraya kadar yapılan kısa açıklamalar günümüz okul çevrelerinin ve yapılarının eskiye göre birçok bakımdan değişiklik gösterdiğini, dolayısıyla okulları artık eskiden olduğu gibi her şeyi önceden bilen ve astlarının talimatlarına uyup uymadığını kontrol eden bir müdürlük anlayışıyla yönetmenin olanaklı olmayacağını ortaya koymaktadır.

O halde bugünün okul müdürleri hangi liderlik yeterliklerine sahip olmalıdır? Bu sorunun cevabı son yıllarda eğitim yönetimi alanında görev yapan akademisyenler ve uygulamacıları en fazla ilgilendiren konular arasında yer almaktadır. Bu kapsamda Türkiye’de de özellikle üniversite çevrelerinde okul yöneticilerinde bulunması gereken niteliklere ilişkin önemli çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bu güne kadar yapılan çalışmaların sonucunda ne yazık ki henüz üzerinde uzlaşılan bir liderlik yeterlikleri tablosu oluşturulamamıştır. Buna bağlı olarak ta eğitim yöneticisi ve okul müdürü atamalarına ilişkin çıkarılan yönetmeliklerin hemen tümünde, okul müdürlüğüne atanma standartları daha çok mesleki deneyim süresi ile sınırlı kalmış, nitelik standartları ise diploma dereceleri ve hizmet içi eğitim etkinliklerine eşdeğer olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla “Türkiye’de okul yöneticilerinin liderlik standartları ne olmalıdır” sorusu okul yöneticisi yetiştirme ve atama konusunda cevaplandırılması gereken soruların başında gelmektedir. Bu standartları belirlemeden okul müdürlerini objektif ölçütlere göre seçmek ve bunları çağın gerektirdiği yeterliklerle donatmak olanaklı olmayacaktır.

Türkiye dışındaki diğer ülkelerde bu sorunun ne kadar çözüldüğüne ilişkin elimizde çok kesin bilgiler olmamakla birlikte, ilgili literatürden ülkelerin birçoğunda yeni yüzyılın okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik alanlarının belirlenmesine yönelik çalışmaların sürdürüldüğü anlaşılmaktadır.

İlgili literatürün taranmasından bu sorunun çözümüne yönelik olarak en somut gelişmenin ABD olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda ABD Eyalet Eğitim Müdürleri Konseyi (The Council of Chief State School Officers-CCSSO) bünyesinde kurulan Okul Liderleri Lisans Konsorsiyumuna (The Interstate Schools Leaders Licensure Consortium-ISLLC) üye 24 Eyalet eğitim Kurulu ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren 13 eğitim birliğinin ortak çalışması ile 1996 yılında “Okul Müdürleri İçin Liderlik standartları belirlenmiştir. Söz konusu bu liderlik standartları günümüz dünyasının karmaşık okul yapılarını ve çevrelerini yönetebilmek için gerekli olan altı liderlik alanını tanımlamaktadır. Bunlar vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderliktir. Belirlenen bu liderlik yeterliklerinin her birisi, bilgi tutum ve davranış boyutlarında ayrı ayrı maddeler biçiminde tanımlanmıştır (DDE, 1998; CCSSO, 1996).

Vizyoner liderlik kısaca, örgüt için gerçekçi, güvenilir ve etkileyici bir gelecek yaratma yeteneği olarak tanımlanabilir (Lashway, 1999, s. 132). Günümüz okul müdürlerinden bu konuda beklenen en temel görev okul toplumu tarafından da paylaşılan ve desteklenen bir öğrenme vizyonu geliştirerek, açıklayarak, uygulayarak ve izlenmesini kolaylaştırarak bütün öğrencilerin başarı düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunmaktır

(DDE, 1998; CCSSO, 1996). Okul müdürü bu alanda yeterli olduğu takdirde okulu tüm okul toplumunun katkısı ile çağın karmaşık dünyasının yol açtığı belirsizliklerin risklerinden koruyarak, emin adımlarla geleceğe yönlendirmesi olanaklı olacaktır.

Çağdaş okul müdürleri için belirlenen bir diğer liderlik alanı da öğretim liderliğidir. Öğrencilerin öğrenmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişimini kolaylaştıran bir okul kültürü ve öğretim programı geliştirme, destekleme, devamlılığını sağlama yoluyla bütün öğrencilerin başarı düzeyini artırmayı amaçlayan bu liderlik alanı doğrudan okulun ürettiği ürün üzerine odaklanan davranışlardan oluşmaktadır (DDE, 1998; CCSSO, 1996). Öğretim liderliği, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır. (Hallinger ve Murphy; McEvan, 1994). Okul müdürleri bu alanda yeterli duruma geldiklerinde okulun etkili okulun etkililiğine önemli katkılarda bulunma fırsatını elde etmiş olurlar (Gümüşeli,1996).

Toplumsal liderlik ise kısaca aileler ve okul toplumu üyeleri ile işbirliği yaparak, toplumun farklı ilgi ve ihtiyaçlarına cevap verecek ve toplum kaynaklarını harekete geçirerek bütün öğrencilerin başarı düzeyini artırma olarak tanımlanabilir (DDE, 1998; CCSSO,1996). Okul çevrelerinde meydana gelen değişimlerden bahsederken belirtildiği gibi, geçmiş yıllardan farklı olarak veliler ve toplumun okullar ve eğitime karşı daha ilgili davranışları, okulla ilgili çeşitli etkinlik ve görevlere katılma istekleri, okul müdürlerinin okul dışındaki unsurlara da liderlik yapmasını zorunlu hale getirmiştir. Diğer yandan eğitimin demokratikleştirilmesi, etkililiğinin artması, okulun toplumsallaşması, kabul görmesi, saygınlığı ile okul müdürünün okul toplumuna karşı duyarlı olması arasında yakın bir ilişki vardır. Bunun için de çağdaş okulları yönetecek olan okul müdürlerinin, aynı zamanda bir toplumsal lider olması gerekmektedir. Bunun için kararlarını ve eylemlerini etkileyen iç ve dış öğelerin varlığından haberdar olması, kararlar üzerindeki etkilerini çözümleyebilmesi, onlarla iletişim ve etkileşime hazır bir tutum içinde olması gerekir. (Açıkalın, 1995, s. 57). Bu etkileşim yoluyla toplumun farklı ilgi ve ihtiyaçlarına cevap verecek programları hazırlaması ve uygulaması olanaklı hale gelir. Okul çevresi ile kurulacak ilişki sayesinde toplumun kaynaklarının öğrencilerin ve dolayısıyla okulun başarısı yönünde kullanılması için önemli fırsatlar elde edilmiş olur.

Çağdaş okul müdürleri için belirlenen bir başka liderlik yeterliği olan örgütsel liderlik de okulu, kuralları ve kaynakları; güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı yaratacak şekilde yöneterek, bütün öğrencilerin başarı düzeyini artırma olarak tanımlanabilir (DDE, 1998; CCSSO,1996). Çünkü günümüz okul müdürlerinin en önemli görevlerinden birisi de okul çevresindeki değişiklikleri sürekli izleyerek, okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere uyarlamaktır. Ancak bu yolla okulun en önemli müşterileri olan öğrenciler ile velilerin ihtiyaç ve beklentilerini yansıtan hedefleri belirlemeleri, bu hedeflere ulaşmaları olanaklı olur. Aksi takdirde okulun etkili olarak işletilmesi olanaklı değildir. Bunun için okul müdürleri etkinlikleri yürütürken bir yandan uyarlanma ile ilgili olarak ortaya çıkan sorunları çözerek, diğer yandan bireysel çabaları ve takım etkinliklerini koordine ederek, okulun hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak ilerlemesini sağlamak durumundadırlar (Sashkin, 1998). Bir başka ifadeyle bir örgütsel lider olarak, örgütü ve kaynaklarını mevcut mevzuata ve kurallara uygun bir biçimde yöneterek, güvenli, verimli ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturmak zorundadır. Bu da ancak örgütsel liderlik yeterliğini kazanmakla olanaklı olur.

Etik liderlik ise okul müdürünün dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmasını içeren bir liderlik yeterliğidir (DDE, 1998; CCSSO,1996). Hepimizin bildiği gibi eğitimde etik değerler konusu yeni bir yüzyılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir. Demokrasiye giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bir dünyada, okul

müdürlerinin yapacakları çalışmaların demokratik değerlerle aykırı düşmesi ve evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez(Pehlivan, 2001).

Çağdaş okul müdürleri için belirlenmiş olan liderlik standartlarından sonuncusu da politik liderliktir. Eğitim sisteminin sosyal bir örgüt olduğu kadar politik bir girişim özelliği taşıması, okulun politik düşünce ve eylemlerin odağında olması, okul müdürünün aynı zamanda politik lider olmasını getirmektedir (Bursalıoğlu, 1994, s.220). Okul müdürünün içinde bulunduğu toplumun ve çevrenin genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel koşullarını anlaması, bu koşullara uyabilmesi ve gerektiğinde çevreyi etkileyebilmesi olarak tanımlanabilen (DDE, 1998; CCSSO,1996) bu yeterlik alanı, özellikle çeşitli güç odaklarının eğitim örgütleri üzerindeki baskısını okulun amaçlarına zarar vermeyecek biçimde yönetme bakımından büyük önem taşımaktadır. Günümüz toplumlarında eğitimin kontrolünün giderek yerel örgütlere geçmesi, eğitim girişiminde çeşitli kişi ve grupların etkili olmaya başlaması, sivil toplum örgütlerinin eğitim üzerindeki ağırlığının artması, okul müdürlerinin politik liderlik alandaki çabalarını daha da artırmalarını zorunlu kılmaktadır.

Yukarıya çok genel olarak özetlenen bu liderlik yeterlik standartlarının evrensel niteliği var mıdır? Bu soruya koşulsuz olarak evet cevabı vermek olanaklı değildir. Çünkü günümüz yönetim anlayışı, klasik anlayışın aksine, koşulları dikkate almayan evrensel nitelikli çözümleri reddetmektedir. Dolayısıyla ülkelerin farklı sosyo kültürel, politik, ekonomik yapıları onların yönetim biçimleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığı gerçeği dikkate alındığında; bir ülkenin okul yöneticileri için belirlenen liderlik standartlarının bir başka ülke için de aynı ölçüde geçerli olamayacağı ortaya çıkmaktadır. Ancak küreselleşen dünya da ülkeler arasındaki etkileşimin artması ile birlikte birçok alanda benzer yapılaşmalara gidildiği de bir başka gerçektir. Diğer yandan ülkeler arasında çeşitli bakımlardan farklılıklar olmakla birlikte, eğitim sistemleri ve uygulamalarının benzer yanlarının da olduğunu gözden uzak tutmamak gerekir. Bu nedenle Türkiye'nin okul müdürlüğüne ilişkin liderlik standartlarını belirlemede gelişmiş ülkelerin deneyimlerinden yararlanması düşünülebilir. Ancak bu deneyimlerden yararlanmadan önce, başka ülkelere geliştirilmiş olan liderlik standartlarının ülkemiz gerçekleri ile ne derecede örtüştüğü, bu standartların başta eğitim çevreleri olmak üzere toplumun ilgili diğer kesimlerince ne derecede kabul gördüğünün bilimsel araştırmalarla ortaya konulması gerekir. Bunun için bu sunuyu bu amaçla yapılan bir araştırmayı özetleyerek tamamlamakta yarar vardır.

Okul Müdürleri İçin Geliştirilen Liderlik Standartları Davranış Boyutları Türk Eğitimcileri Tarafından Ne Derecede Kabul Görmektedir?

Yukarıda kısaca bahsedilen liderlik standartları davranış boyutları acaba Türk eğitimcileri tarafından ne derecede kabul görüyor? Bu sorunun cevabını bulmak üzere yapılan bir araştırma aşağıda özetlenmiştir. Söz konusu araştırma yazarın danışmanlığında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Hasan Ferhat Güngör tarafından yüksek lisans tez çalışması olarak yapılmıştır.

Araştırmanın Amacı

Araştırma ABD'nde okul müdürlerinin eğitim, seçim, atanma ve değerlendirilmelerinde kullanılmak üzere geliştirilen liderlik standartları davranış boyutunun Türkiye'deki eğitim çevrelerince ne derece kabul gördüğünü belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:
Geliştirilmiş olan liderlik yeterlik standartları;

- 1) Üniversitelerin Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında görev yapan akademisyenlerince ne derece kabul görmektedir?

- 2) İlköğretim müfettişlerince ne derece kabul görmektedir?
- 3) İl ve ilçe milli eğitim müdürlerince ne derece kabul görmektedir?
- 4) Okul müdürlerince ne derece kabul görmektedir?
- 5) Öğretmenlerce ne derece kabul görmektedir?
- 6) Tüm gruplar tarafından ne derece kabul görmektedir?

Yöntem

Tarama modeli kullanılarak yapılan araştırmada, veri toplama aracı olarak, sözkonusu standartlardan üretilen anket formundan yararlanılmıştır.

Anket formları 24 ilden yansız atama yoluyla seçilen ve nitelik ve sayıları yansıyan yer alan toplam 2290 kişiye uygulanmıştır. Anketlerden 1943 tanesi (%84.9) geriye dönmüştür. Anket uygulanan denek sayısı ve geri dönüş oranları aşağıda Tablo 1 de verilmiştir.

İki bölümlü anketin ilk bölümü “kişisel bilgiler” e ilişkin iki madde, ikinci bölümü ise “Okul müdürlerinin liderlik yeterlik standartlarına ilişkin eğitimcilerin görüşlerini belirleme”ye ilişkin 95 maddeden oluşmuştur. Anketin ikinci bölümündeki maddelerden, 15 madde vizyoner liderlik”, 20 madde “öğretim liderliği” , 21 madde “örgütsel liderlik” 17 madde “toplumsal liderlik”, 16 madde “etik liderlik” , 6 madde ise “politik liderlik” davranış standartlarını tanımlar nitelikte oluşturulmuştur. Likert türünde beşli dereceleme ölçeği esas alınarak hazırlanan ankette, katılma ölçütü olarak, (5) *tamamen katılıyorum*, (4) *çoğunlukla katılıyorum*, (3) *kararsızım*, (2) *az katılıyorum*, (1) *katılmıyorum* ifadeleri kullanılmıştır.

Araştırma Milli Eğitim Bakanlığı EARGED Başkanlığı’nın desteği ile yürütüldüğü için, anket EARGED tarafından uygulanmıştır.

Tablo 1

Anket Uygulanan Denek Sayısı Ve Geriye Dönüş Oranları

GRUPLAR	Uygulanan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Dönüş Oranı
Öğretim Elemanı	184	129	70.1
İlköğretim Müfettişi	155	151	97.4
İl/ilçe Milli Eğitim Müdürü	95	78	82.1
İlköğrtm. Okulu Müd/Md. Yr.	464	350	75.4
İlköğretim okulu Öğretmeni	1392	1235	88.9
TOPLAM	2290	1943	84.9

Örnekleme giren grupların “kişisel özelliklerine” ilişkin *sınıflama* türündeki veriler sayı(frekans – *f*) ve yüzde ile betimlenmiştir.

Grupların ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik yeterlik standartları ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik maddelere ilişkin verilerin ise sayı(frekans – *f*), yüzde ve ortalama hesaplanmıştır.

Bulgular

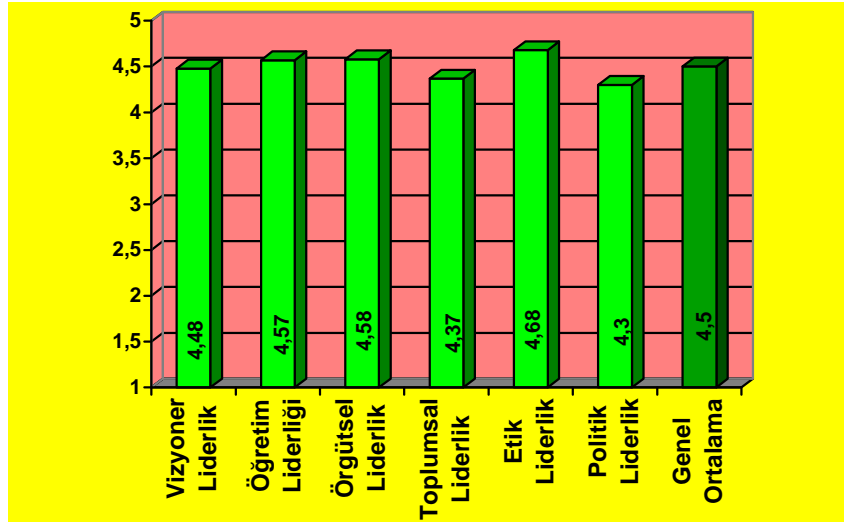
Okul müdürlerinin sahip olması gereken vizyoner liderlik, öğretim liderliği, örgütsel liderlik, toplumsal liderlik, etik liderlik ve politik liderlik yeterliklerine ilişkin olarak Türk eğitimcilerinin kabul derecelerini yansıtan aritmetik ortalamalar ve bunlara ilişkin grafikler aşağıda yer almaktadır.

Akademisyenlerin Görüşleri:

Aşağıdaki Şekil 1 akademisyenlerin her bir liderlik alanındaki standartları kabul derecesine ilişkin aritmetik ortalamaları göstermektedir.

Bu grafikten de anlaşılacağı gibi tüm liderlik yeterliklerine ilişkin davranış standartları akademisyenler tarafından yüksek düzeyde (tamamen katılıyorum) (4.50) kabul görmüştür.

Aritmetik ortalama değerlerine göre bir sıralama yapıldığında ise, en yüksek düzeyde kabul gören standardın etik liderlik (4,68) olduğu bunu ikinci sırada birbirine yakın değerlerle örgütsel liderlik (4,58) ve öğretim liderliği (4,57) standartlarının izlediği görülmektedir. Bunları vizyoner liderlik (4.48) ve toplumsal liderlik standartları izlemekte, Politik liderlik ise en sonda yer almaktadır.

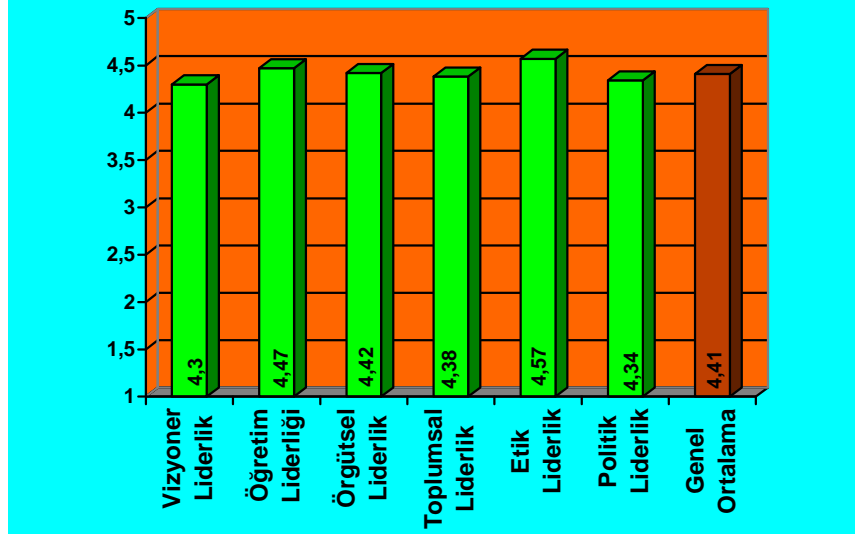


Şekil : 1
Akademisyenlerin Görüşlerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar

İlköğretim Müfettişlerinin Görüşleri:

İlköğretim müfettişlerinin altı liderlik alanındaki yeterlik standartlarını kabul derecesine ilişkin aritmetik ortalamalar aşağıda şekil 2’de yer almaktadır. Bu grafikten de anlaşılacağı gibi tüm liderlik alanlarına ilişkin davranış standartları yine müfettişler tarafından da yüksek düzeyde (tamamen katılıyorum) (4.41) kabul görmüştür.

Aritmetik ortalama değerlerine göre bir sıralama yapıldığında ise, en yüksek düzeyde kabul gören standardın yine etik liderlik (4,57) olduğu bunu ikinci sırada  ğretim liderliği (4.47)    nc  sırada örgütsel liderlik (4,42), dördüncü sırada toplumsal liderlik (4,38) ve beşinci sırada politik liderlik (4,34) standartlarının izlediği görülmektedir. Vizyoner liderlik standartları ise (4.30) ilköğretim müfettişleri tarafından en son sırada kabul gören standartlar olmuştur.

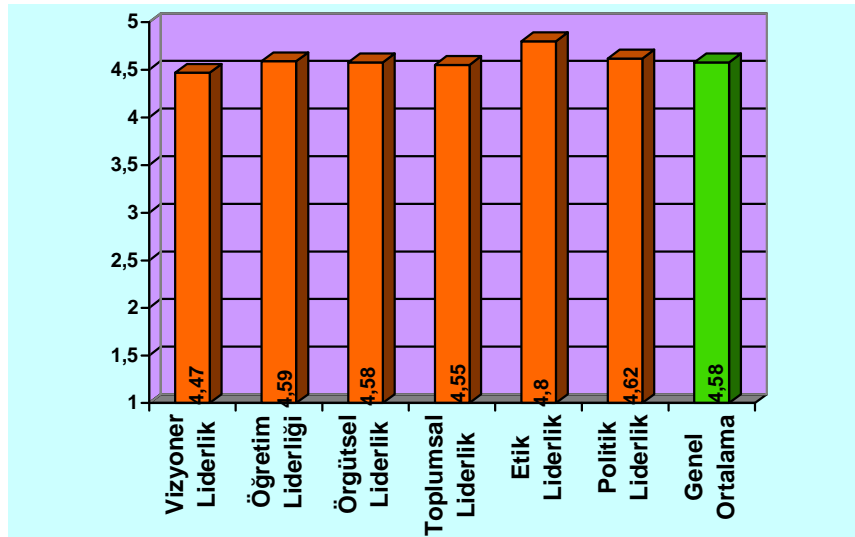


Şekil : 2

 lk ğretim M fetti lerinin Görüşlerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar

 l ve  l e Milli Eğitim Müdürlerinin Görüşleri:

Aşağıda yer alan üçüncü şekilde il ve ilçe Milli Eğitim Müdürleri'nin her bir liderlik alanındaki standartları kabul derecesine ilişkin aritmetik ortalamalar yer almaktadır.



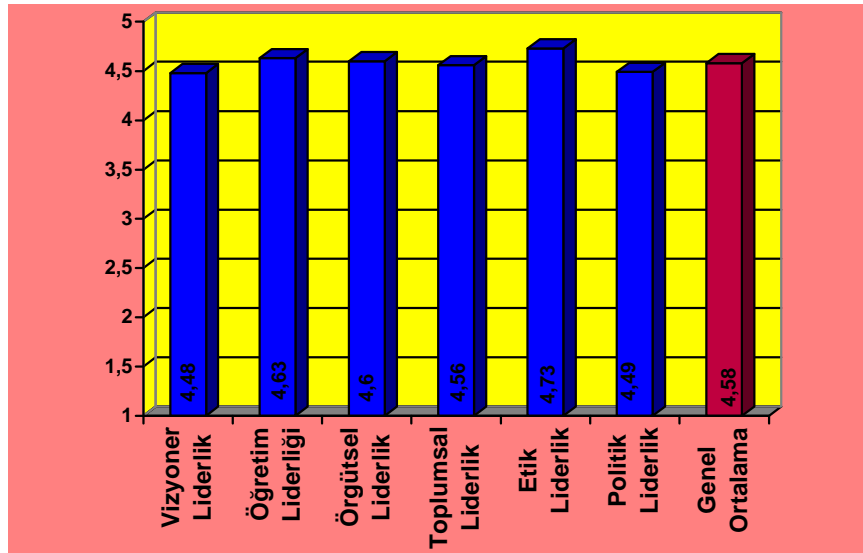
Şekil:3
İl Ve İlçe Milli Eğitim Müdürlerinin Görüşlerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Bu şekildeki rakamlardan, ilk iki grupta olduğu gibi, sözkonusu liderlik standartlarının il ve İlçe Milli eğitim Müdürleri tarafından da yüksek düzeyde (tamamen katılıyorum) (4.58) kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

Aritmetik ortalama değerlerine göre bir sıralama yapıldığında ise, en yüksek düzeyde kabul gören standardın yine etik liderlik (4,80) olduğu bunu ikinci sırada politik liderlik (4,62) üçüncü sırada öğretim liderliği (4.59), dördüncü sırada örgütsel liderlik (4,58) ve beşinci sırada toplumsal liderlik (4,55) standartlarının izlediği görülmektedir. Vizyoner liderlik standartları ise yine (4.47) ilköğretim müfettişlerinde olduğu gibi, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürleri tarafından da en son sırada kabul gören standart olmuştur.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşleri:

İlköğretim Okulu Müdürleri'nin her bir liderlik alanındaki standartları kabul derecesine ilişkin aritmetik ortalamalar Şekil 4'te yer almaktadır.



Şekil: 4
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görüşlerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Yukarıdaki şekilden de görüldüğü gibi, ine diğer gruplarda olduğu gibi olduğu gibi, tüm liderlik alanlarına ilişkin davranış standartları ilköğretim okulu müdürleri tarafından yüksek düzeyde (tamamen katılıyorum) (4.58) kabul görmüştür.

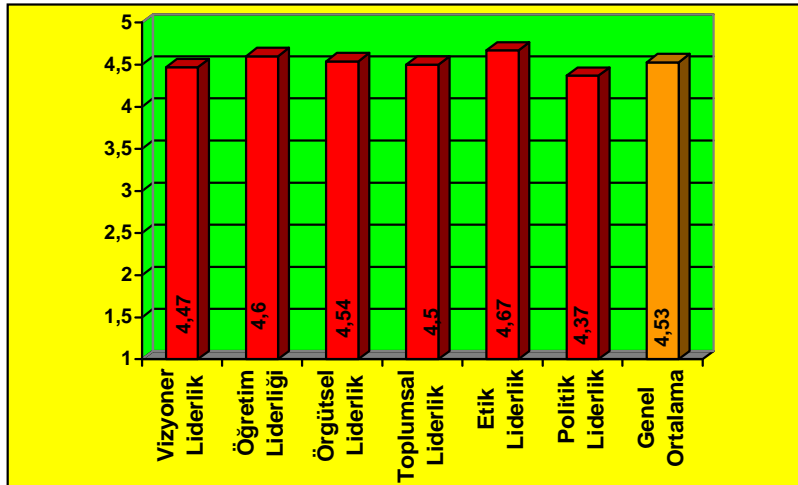
Aritmetik ortalama değerlerine göre bir sıralama yapıldığında ise, en yüksek düzeyde kabul gören standardın yine etik liderlik (4,73) olduğu bunu ikinci sırada öğretim liderliği (4.63), üçüncü sırada örgütsel liderlik (4,60), dördüncü sırada toplumsal liderlik (4,56) ve beşinci sırada politik liderlik (4,49) standartlarının izlediği görülmektedir. Vizyoner liderlik standartları ise, politik liderliğe yakın bir değerde (4,48), yine en son sırada kabul gören standart olmuştur.

Öğretmenlerin Görüşleri:

Beşinci şekil öğretmenlerin her bir liderlik alanındaki standartları kabul derecesine ilişkin aritmetik ortalamaları göstermektedir.

Bu şekilden de görüleceği gibi, diğer gruplardakine benzer şekilde yine, tüm liderlik alanlarına ilişkin davranış standartları öğretmenler tarafından da yüksek düzeyde (tamamen katılıyorum) (4.53) kabul görmüştür.

Aritmetik ortalama değerlerine göre bir sıralama yapıldığında ise, en yüksek düzeyde kabul gören standardın yine etik liderlik (4,67) olduğu bunu ikinci sırada öğretim liderliği (4.60), üçüncü sırada örgütsel liderlik (4,54), dördüncü sırada toplumsal liderlik (4,50) ve beşinci sırada vizyoner liderlik (4.47) standartlarının izlediği görülmektedir. Politik liderlik ise(4,37), öğretmenler tarafından en son sırada kabul gören standart olmuştur.



Şekil: 5

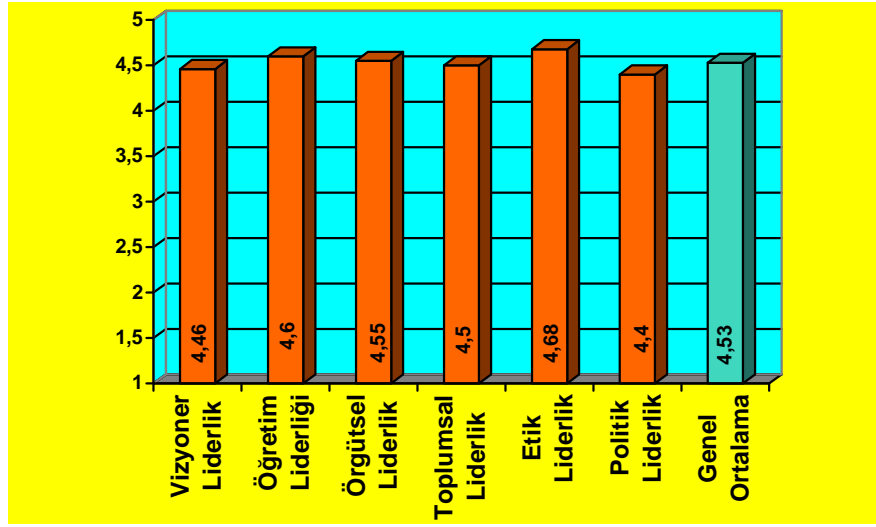
Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Tüm Eğitimcilerin Ortak Görüşleri:

Altıncı ve son şekil ise tüm grupların her bir liderlik alanındaki standartları kabul derecesine ilişkin genel aritmetik ortalamalarını göstermektedir.

Bu şekle bakıldığında, da yine önceki bulgularla tutarlı olarak altı liderlik alanına ilişkin davranış standartlarının, araştırma kapsamına alınan tüm eğitimciler tarafından yüksek düzeyde (tamamen katılıyorum) (4.53) kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

Aritmetik ortalama değerlerine göre bir sıralama yapıldığında ise, Türk eğitimcileri tarafından en yüksek düzeyde kabul gören standardın yine etik liderlik (4,68) olduğu görülmektedir. Bunu ikinci sırada öğretim liderliği (4.60), üçüncü sırada örgütsel liderlik (4,55), dördüncü sırada toplumsal liderlik (4,50) ve beşinci sırada vizyoner liderlik (4.46) standartlarının izlediği görülmektedir. Politik liderlik ise(4,40),ise en son sırada kabul gören standart olmuştur.



Şekil : 6
Tüm Grupların Görüşlerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Sonuç ve Öneriler

Sonuç

Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, okulların etkili olması ile onların yönetim biçimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul müdürlerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamiklerden haberdar olmaları gerekir. Son yıllarda sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan değişme ve gelişmelerin de etkisiyle, eğitim girişi ve okul yönetimi giderek merkeziyetçilikten uzak bir yapıya bürünmektedir. Özellikle okulun yakın çevresini oluşturan veliler, sivil toplum kuruluşları ve yerel kuruluşların eğitime ve dolayısıyla okullara karşı ilgisi, eğitimle ilgili kararlara katılma isteği her geçen gün artmaktadır. Eğitimin finansmanının sağlanması sorumluluğunun birçok ülkede bu hizmetlerden yararlanan kişi ve gruplara yüklenmesi, çevre okul ilişkilerinin geçmişteki niteliği ve sınırlarını değiştirmektedir. Tüm bu değişme ve gelişmelerle birlikte birçok bakımdan farklılaşan günümüz okullarını artık klasik anlayışla yönetmek olanaklı değildir. Okul müdürlerinin çağın gereklerini karşılayabilecek biçimde yöneticilik yapabilmeleri için okulları okul toplumu ile sürekli işbirliği içerisinde, okullarının geleceğini şekillendirecek, toplumun yeni yapısının isteklerini karşılayacak plan ve programlarını hazırlayarak uygulamaları; okullarının örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve beklentilerine göre sürekli gözden geçirerek yenilemeleri; okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri; çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri gerekir. Bu ise onların vizyoner liderlik, öğretim liderliği, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik alanlarında yeterli olmaları ile olanaklıdır.

Yapılan bu araştırma ile her ne kadar farklı kültürlere sahip olsa da, eğitim ve öğretim işinin birçok ortak özelliği dolayısıyla, okul yöneticilerinden beklenen davranışlarda Türk Eğitim çevreleri ile ABD arasında büyük bir uzlaşma olduğu ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz Liderlik davranışları üzerinde kültür faktörünün etkisini göz ardı etmek olanaklı değildir. Bununla birlikte eğitim örgütlerinin temel özellikleri dikkate alındığında farklı kültürlerde

çalışan bu örgütler arasında birçok ortak özelliğın var olduğu da bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları söz konusu standartların Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirmeye ilişkin çalışmalarda önemli bir kaynak olacağının ip uçlarını vermektedir. Ancak, tek bir araştırma ile bu konuda kesin bir yargıya varmak hatalı olabilir. Bunun için; çağdaş okul müdürlerinin liderlik standartları olarak belirlenen ve bilgi, tutum ve davranış boyutlarında ayrı ayrı ifade edilen bu standartların, Türkiye’ye uyarlanabilecek bir lider yetiştirme modelinin geliştirilmesinde yararlanılabilecek değerli bir kaynak olacağını belirterek konuşmamı řu önerilerle sonuçlandırmak istiyorum.

Öneriler

1- Bu araştırma sadece standartlarla ilgili davranış boyutları üzerinde yapılmıştır. Bunun için Liderlik standartları davranış boyutunun yanı sıra, bilgi ve tutum boyutları ile araştırma konusu yapılmalıdır.

2- Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sorunu ulusal bir sorun olarak ele alınmalı ve bu konuda ulusal politikalar geliştirilmelidir.

3- Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK tarafından ortaklaşa olarak, Yüksek Öğretim Kurulu bünyesinde, Üniversitelerde Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında görev yapan akademisyenler, başarılı okul yöneticileri, müfettişler, il milli eğitim müdürleri, öğretmen sendikaları temsilcileri arasından seçilecek yeter sayıda temsilciden oluşan “Ulusal Eğitim Yöneticisi Yetiştirme Kurulu” adıyla bir kurul oluşturulmalıdır.

4- Bu kurul, gelişmiş ölkelerdeki uygulamaları da dikkate alarak, Türk Eğitim Yöneticilerinin liderlik standartlarını belirlemeli, bu konuda eğitim programları hazırlamalı, ve bu programların denetimini gerçekteştirmelidir.

5- Eğitim yöneticisi yetiştirme, atama ve değerlendirmede, bu kurulun belirlemiş olduğu liderlik standartları temel ölçüt olarak alınmalıdır.

KAYNAKÇA

Açıkalm, Aytaç. (1995). **Toplumsal Kuramsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliğı**. Ankara: Pegem Yayınları.

Açıkgöz, Kemal. (1996). Democratization of Education and Teachers: Turkish Case. **Teacher Training For The Twenty First Century**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakóltesi.

Balcı, Ali. (2000). İkininli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi. **Eğitim Yönetimi**. Yıl:6, Sayı: 24, Bahar, 495-508.

Bennis, Warren. (1989). **Bir Lider Olabilmek**. Çev: Utku Teksöz. İstanbul: Sistem Yayıncılık

Brookower, W.; J. Schnicker; C. Beady; P. Flood and J. Wisenbaker. (1978). “Elementary School Climate and School Achievement.” **American Educational Research Journal**. 15, ss. 301-318.

- Bursalıoğlu, Ziya. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. (Genişletilmiş dokuzuncu baskı). Ankara.Pegem Yayınları.
- Çelik, Vehbi. (2001). “Geleceğin Okul Liderleri”. **2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü veYönetimi Ulusal Sempozyumu Bildirileri**. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını, 34 - 44.
- Delaware Department of Education (DDE). (1998) **The Delaware Administrator Standarts**. Delaware: Administrator Standards Advisory Committee.
- Findley, B., Findley D. (1992). Effective Schools: The Role of Principal. **Contemporary Education**. 63 (2), 102-104.
- Griffin, Michael Stephen. (1993). “Instructional Leadership Behaviours of Catholic Secondar School Principals.” Unpublished Doctoral Dissertation. The University of Connecticut.
- Gümüşeli, A.İlker. (1996). İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. (Yayınlanmamış Araştırma) İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi.
- Güngör, H.Ferhat. (2001). “İlköğretim Okulu Liderlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri”. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Y.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hallinger, Philip ve Joseph Murphy. (1985). “Assesing the Instructional Management Behaviour of Principals .” **The Elementary School Journal**, 86, (2), ss.218-247.
- Hameck, Don.E. (1970). “Leadership Styles-Decision-Making and The Principal”. **Selected Readings on General Supervision**. London: The MacMillan Co., ss. 131-139.
- Interstate School Leaders Licensure Consortium.(1996). **Standards for School Leaders**. Washington D.C.: The Council of Chief State School Officers (CCSSO).
- Korkut, Hüseyin. (1992). “Üniversite akademik yöneticilerinin Liderlik Davranışları”. Ankara: **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 25 (1), ss. 93-111.
- Lashway, Lary. (1997) “Visionary Leadership”. (Eds) Smith, Stuart C. and Philip K. Piele. **School Leadership: Handbook for Excellence**. ERİC.
- Lipham, James. (1964).”Learned and Administration”. (Ed). D.E. Grifits. **Behavioral Science and Educational Administration**. University of Chicago Press.
- McEvan, Elaine K. (1994). **Seven Steps to Effective Instructional Leadership**. USA: Scholastic Inc...,
- Murphy, Joseph. (1998). What’s Ahead for Tomorrow’s Principals. **NAESP Principal**

- Magazine.** September.
- Pehlivan, İnayet. (2001). **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik.** Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Sashkin, Marshal (1998). **Leadership Behavioral Questionnaire.** Ohio: Leadership Development Center.
- Wildly, Helen ve Clive Dimmock. (1993). Instructional Leadership in Primary and Secondary Schools in Western Australia.” **Journal of Educational Administration.** 31, (2), ss.